

## ◆ 論文

# 中国民族系自動車部品メーカーの 能力構築と事業形態の変遷

中京大学経営学部教授 銭 佑 錫

## Capacity building and business form transition of Chinese local auto parts manufacturers

Juhn, Wooseok (Professor, School of Management, Chukyo University)

キーワード 中国民族系, 自動車部品メーカー, 能力構築, 事業形態, アフターマーケット

### I はじめに

中国の2018年の自動車販売台数は、28年ぶりの前年割れ(2.8%減)を記録したものの、2,808万600台を記録し2009年以来の世界1位の座を維持しており、世界2位の米国の販売台数に1.6倍の差をつけている<sup>1</sup>。そのような中で、2015年からの中国民族系完成車メーカーの大躍進が目立つ。2017年上半期では44%のシェアを占めるまでに至っている(宮本・木皮, 2017)。このような中国民族系完成車メーカーの躍進の裏には外資系自動車部品メーカーの貢献があることを否めないが、自動車が3万点以上の部品で構成される製品であることを考えると、中国民族系完成車メーカーがそのほとんどの部品を調達している中国民族系自動車部品メーカーが力をつけてきている反証であるとも考えられる。

本研究は、中国の民族系自動車部品メーカーがどのように能力を構築してきたのか、そして能力が構築されるにつれて事業形態はどのよう

に変遷したのかについて、いくつかの事例に基づいてその特徴を明らかにしようとするものである。これまで大手の民族系自動車部品メーカーについてはある程度の先行研究が存在する<sup>2</sup>。しかし、これらの大手部品メーカーだけでは自動車産業は成り立たない。本研究では、中国自動車産業の底辺を形成している、または形成していた、中国の中小規模の民族系自動車部品メーカーに焦点を当てている。中国の民族系部品メーカーは2000社以上あるとされ、2次、3次のサプライヤを入れるとその数は数万社におよぶといわれる(沖山, 2011)。2014年から2018年までの5年間に行った中小規模の中国民族系自動車部品メーカーに対する現地訪問インタビュー調査の結果を基に(表1参照)、その実態を明らかにしようというのが本研究の目的である。したがって、本研究は仮説検証型の研究でも、仮説模索型の研究でもない。どちらかといえば、これから仮説を模索するための下準備としてのケースを蓄積するための研究といっていよいであろう。

表1 インタビュー調査の内訳

	場 所	調査時期	インタビュー対象者	インタビュー時間
A 社	重慶市	2014 年 8 月	副総裁, 副総裁 (韓国人), 副総裁 (韓国人)	3 時間 (工場見学を含む)
B 社	重慶市	2018 年 2 月	総経理, 副総経理, 品質管理部長	3 時間 (工場見学を含む)
B 社	重慶市	2019 年 2 月	総経理	2.5 時間 (工場見学を含む)
C 社	重慶市	2019 年 2 月	総経理	1 時間 (工場見学を含む)
D 社	江蘇省	2014 年 8 月	副総経理	3 時間 (工場見学を含む)
E 社	江蘇省	2014 年 8 月	市場部経理	2 時間 (工場見学を含む)
F 社	浙江省	2016 年 3 月	副総経理	1.5 時間
G 社	浙江省	2016 年 8 月	総経理	4 時間 (工場見学を含む)
G 社	浙江省	2019 年 2 月	総経理, 人事教育部部長	3 時間 (工場見学を含む)

## II 重慶市の中小民族系自動車部品メーカーの事例

### 1. 韓国人エンジニアを活用している A 社

重慶市に位置する A 社は、2003 年に設立されており、設立当初はシートベルトを生産していた。同社の社長とその兄が 1997 年に設立した自動車部品企業から、弟が独立した形である。2014 年訪問当時、A 社は企業グループを形成していて、重慶市の A 社だけでなく、深セン市にオルタネーターに入る電子部品を作る会社、海南省にシャフト、フィールを作る会社、広西省に商用車エンジンメーカーとの合併でスターター、オルタネーター用のモーターを作る会社、天津市にボディ・コントロール・モジュールを生産する会社を持っていた。2014 年当時で、グループ全体の売上は 36.9 億元、A 社単体の売上は 5 億元である。

同社の主要生産品目は、自動車用のスターター、オルタネーター、マイクロモーターである。生産能力は、年間でスターター 600 万台、オルタネーター 600 万台、マイクロモーター 300 万台である。納入先は主に中国民族系の中小完成車メーカーであるとのことであったが、2014 年の中国新車販売台数が約 2,300 万台であることを考えたとき、納入先は自動車メーカーだけでなく農業用のトラクターメーカーなども含まれるのではないかと推察できる。

注目すべきは、2014 年 4 月から日系完成車メーカーの中国独自ブランドの車両への納入を開始していることである。これを可能にした

A 社の製品開発能力は、2012 年初頭に入社した韓国の自動車部品企業に勤めた経歴を持つ韓国人エンジニア 2 名に負うところが大きい。日系完成車メーカーとの共同開発は 2011 年末から始まっているが、彼らの入社時期と日系完成車メーカーへの納入受注の時期がほぼ一致することが分かる。

日系完成車メーカーへの納入は同社にとって是一种の飛躍であるが、2014 年当時の状況では収益の面ではあまり役に立っていないとのことであった。日系完成車メーカーの中国独自ブランドであることから、スペックは日本企業のそれと同じレベルでありながら、納入価格では相当厳しい低価格を要求されていたのである。将来のビジネスチャンスを見込んで泣く泣く進めてはいるものの、次の車種開発においても同じような価格を要求されており、このビジネスを継続するかどうかで悩んでいた。ただ、会社の経営管理の面では、日系完成車メーカーとの取引で多くのことを学んだとしている。

生産量のほとんどを占める現地の中小民族系完成車メーカー用の製品については低いスペックのものが多くという。なお、完成車メーカーからスペックが提示されない場合もあるということから、現地の中小民族系完成車メーカーが生産する車両の低いレベルをうかがえる。

オルタネーターの生産ラインの場合、3 分の 2 は自動化ライン、3 分の 1 は手動組立ラインで構成されている。生産ラインの組立設備はすべて中国製である。2014 年訪問当時、韓国製への交替を計画していた。生産ラインの他に、いくつかの試験装置を有していたが、その設置

状況からみて製品開発能力は決して高いとは言えない状況であった。

構成部品の内製化率は非常に低く、重要部品のほとんどを中国の現地企業から調達していた。たとえば、オルタネーターの場合、電圧調整器、整流器、回転子、整流子、フレーム、ベアリングなどを外注していて、内製しているのはフレームの一部ダイキャスト部品のみである。製品の独自開発はしているというものの、低い水準の製品開発と単純な組立がA社の主な事業内容であるといえる。なお、中国現地企業から調達している外注部品はレベルが低いということで、同社の製品レベルもそれほど高いものとは考えにくい。

A社は、地場の中小民族系完成車メーカーへの納入企業から中国独自ブランドとはいっても外資系完成車メーカーへの納入企業へと発展を遂げていた。しかし、製品開発のほとんどを2名の韓国人エンジニアに依存しているところが大きな弱点であるといえそうである。今後、彼らから中国人エンジニアへの知識移転がどのように進むかに同社の更なる発展がかかっているといえよう。

## 2. 日系企業経験者が起業したB社

重慶市に位置するB社は、日系自動車部品メーカーで15年間排気部品の仕事をしていた現総経理が2013年に設立した民営の民族系自動車部品メーカーである。2014年から操業を開始している。従業員は100名規模である。設立当初から車体用のプレス部品を生産しており、工程は主にプレス工程と溶接工程で構成される。プレス機はすべて中国製で、溶接工程の自動化は進んでおらずすべて溶接ガンをつかった手動溶接であった。外国企業との技術提携は一切ないという。総経理が日系企業の生産現場を経験していることもあって、日本の5Sに安全（Safety）を加えた6Sが実施されており、生産現場には「8大浪費」という看板が掲げられていた（図1参照）。まだ改善の余地は多々あるものの、日本的な生産現場管理を目指していることが見て取れる。総経理は、長期的な視

点で人を大事にする経営を標榜していたが、これも日系企業での勤務経験によるものではないかと考えられる。

図1 B社の6S現場管理と8大浪費



出所：筆者撮影

主要生産品目は外販を除く大物・小物のプレス部品で、納入先は地場の中小民族系完成車メーカーであった。乗用車とトラックの両方に部品を納めており、近年は新能源（電気）自動車向け部品も生産しているという。金型と製品は自社開発のもので、完成車メーカーから3Dデータをもらって、製品と金型を設計している。検査設備治具を含む各種治具も自社開発のものを使っていた。ただし、完成車メーカーから開発費用をもらっているため、金型も治具も完成車メーカーの所有だという。

2018年訪問当時、中国の大手民族系完成車メーカーからの大量受注の話があるということで、2019年には近くに第二工場を建設する予定であるとしていた。現在の第一工場は生産量が少ないため自動化されていないが、大手民族系完成車メーカー専用の第二工場では量が確保されることから自動化の方向で検討していた。ただ、工場建設のための資金確保がもっとも大きな問題で、資金問題と技術問題を一気に解決できる外資系企業との合併も視野に入れて検討しているとのことであった。もし外資との合併が実現したら製品の多角化も行いたいとしていた。

しかし、2018年の中国自動車市場の全般的な下降局面の中で、外資系完成車メーカーに比べて民族系完成車メーカーの方がより販売台数を落としており、特に中国自動車市場の底辺を形成している地方の中小民族系完成車メーカーは壊滅的な打撃を受けた。B社のメインの納入先も例外ではなく、年間生産は2017年の3割の水準まで落ち込んだという。2019年2月に再訪問した際、B社もその影響をまろに受けて大変厳しい状況に陥っていた。B社としては大躍進になるはずであった、大手民族系完成車メーカーへと納入の件も見送られ第二工場建設の件も中止となっていた。今後、当面は資金繰りの問題も含め厳しい状況が続きそうだが、この時期をうまく乗り越えることができれば、金型設計能力や生産現場管理能力といったB社のポテンシャルを生かせるチャンスはあるのではないと思われる。

### 3. 積極的に設備投資を行っているC社

C社は、国営企業に勤めていた創業者が国営企業の悪い効率、悪い品質に嫌気がさして国営企業をやめて1992年に設立した会社である。1999年から創業者の2世が会社を引き継いで総経理を務めている。50代の現総経理は中国の有名工業大学を卒業したこの分野の専門家である。主要生産品目はガソリン車のエンジン関係の部品であるカムシャフトである。従業員850名（2017年現在）の規模であった。カムシャフトは大手自動車メーカーの場合、あまり外注に出さない部品であるが、民族系完成車メーカーを中心に中国国内の28社の自動車メーカーに直納していた。輸出も行っていて、米国の有名自動車メーカーにも直納している。他には米国の船舶メーカーに直納しているという。国内、海外を含めてアフターマーケット向けのビジネスはやってない。

C社では鋳造から加工・研磨までを同じ敷地で行っていた。工場の中は、最新の自動化設備がずらりと並んでいた。1直600本の生産能力を持つ20個のラインで、月20万本を生産しているという。注文が多い時は3直体制で生産を

行うときもある。現在の総経理が就任して10年目の2010年ごろから毎年数千万元の設備投資を行っているという。投資資金はすべて自己資本で、機械設備の調達先は主に日本、韓国、台湾であるが、日本の設備メーカーがメインである。2019年訪問当時、日本の設備メーカーからメンテナンスのために2名の日本人が派遣されて常駐していた。総経理は、年に7～8回日本の設備メーカーを訪問して意見交換を行っているという。

設備の自動化に踏み込んだ理由は、工場の効率向上、品質安定、取引先の拡大であった。しかし、一気に設備投資を行ったわけではなく、ラインのレイアウト、人と設備の対応関係などを少しずつ改善しながら、徐々に自動化を進めており、現在も進行中であるという。エンジン系の部品は完成車メーカーが力をつけてくると内製に切り替える傾向のある部品ではあるが、その一方でコスト圧力などにより内製していたものを外注に回す企業も現れ始めており、2019年訪問当時、米国の別の有名自動車メーカーからもビジネスの引き合いがあるということで、自動化設備とその運用ノウハウを備え持つC社にとっては今後更なる発展の可能性があると考えられる。

## III 江蘇省の中小民族系自動車部品メーカーの事例

### 1. アフターマーケット向けから完成車メーカーへの直納を始めたD社

1992年に農業機械部品を販売する小さな会社（民営企業）として江蘇省常州市でスタートしたD社グループは、1995年に第一工場を、2012年に第二工場を立ち上げている。第一工場では自動車用ランプ、内装用プラスチック製品を、第二工場では自動車用サイドミラーを生産している。第一工場と第二工場は別会社となっており、本稿で対象とするD社は第二工場である。2013年実績で第一工場では10%、第二工場では30%の売上成長を記録している。

D社は主に海外のアフターマーケット向けの



製品（ベンツ、BMW、アウディ、フォルクスワーゲン、トヨタ、ホンダ、マツダなど）を生産していて、2014 年訪問当時も生産量の 80% は中東、中南米のアフターマーケットに輸出されていた。2014 年から完成車メーカーへの納入を始めており、2015 年の目標としては完成車メーカーへの納入 3 分の 1、国内アフターマーケット 3 分の 1、海外輸出（アフターマーケット）3 分の 1 にしたいということであった。

2014 年に始まった完成車メーカーへの納入は浙江省の中国民族系完成車メーカーへの直納と自動車用サイドミラーを生産する地場部品企業を経由しての外資系完成車メーカーへの納入である。中国民族系完成車メーカーへの直納は D 社が設計して承認を得る承認図方式である。地場部品企業を経由しての外資系完成車メーカーへの納入は貸与図方式で、外資系完成車メーカーが図面を貸与する形で地場部品企業に生産を委託し、地場部品企業がさらに D 社に生産を委託する形である。地場部品企業は D 社だけでなく多くの企業に生産委託をしているため、D 社に回ってくる委託生産量はそれほど多くないという。

2014 年訪問当時、第一工場には 400 名弱、第二工場には 100 名強の従業員がいた。従業員の 30% 以上は専門学校卒以上だという。第二工場（D 社）には、樹脂成型機、8 つのリアビュー・ミラーの組立ラインがあってライン別の一つの製品を生産している。ラインはそれほど長くないがコンベアベルトで動いていて、1 ライン当たり 4 ～ 5 名の作業者が作業を行っていた。2014 年訪問当時、これらとは別に 2 つの半自動化ラインを設置中であった。2014 年から始まった中国民族系完成車メーカーへの直納製品の生産は別途工場で行っているという。年間 50 万個（25 万台分）を生産していて、試験装置、実験装置も備えている。

内製率が 70% と高く、プラスチック部品は全て内製している。モーター、ケーブル、ミラーは外部調達しているが、特殊型のミラーは内製しているという。モーターはほとんど中国製を使っているが、高価格帯のベンツ用製品（アフ

ターマーケット向け）ではドイツから輸入したモーターを使っている。金型も内製している。金型切削機は台湾製だという。訪問調査時の工場見学では、金型をやすりでメンテナンスしているベテラン社員の姿が印象的だった。

同社が位置する鎮は、江蘇省の中でも上海市に近いという地理的な利点から、自動車とオートバイの部品を生産する産業集積地としての長年の歴史を持っている。鎮内には 2,000 社以上の部品会社があって、中国政府によって名鎮に指定されており、税金減免などの優遇措置があるという。興味深いのは、鎮内の 2,000 社の間で人の流動性が非常に高いということであった。鎮内 2,000 社で働く人員の約半分は地元の人で残りの半分が外部からの流入人口（約 5 ～ 6 万人）であるが、特に流動性が高いのは外部からの流入人口であるという。だからといって、鎮内の会社間の関係が悪いわけではなく、各社は鎮の部品サプライヤ団体のメンバーになっていてトップ同士の仲も良く、企業連合のような性格もあるという。ただ、企業間の高い人の流動性によって離職率が高いのは従業員の熟練形成において大きな問題となっている。エンジニアや管理職の離職率は 1% に留まっているが、現場作業者の離職率は 5% におよび経験と熟練が大事な D 社にとっては大きな問題となっている。

人の採用は、特に高いレベルの作業者が必要な機械操作要員の採用が難しいという。賃金は 1 年に 1 回の契約で、半年に一度部分的調整を行うという。上海に隣接している江蘇省に位置していることもあって、賃金の圧迫が年々強くなり、高付加価値製品を扱う第二工場を立ち上げたという。第二工場では外部の研究所と提携して高技術製品の生産を目指している。

## 2. 中国国営企業の技術者が設立した E 社

E 社は、江蘇省常州市に位置する中国民族系自動車部品メーカーである。トラック用サイドミラーのミラーを作っている。製品は、主に欧州、北南米、中東、東南アジアに輸出されている。中国国内の完成車メーカーはかなりクロ-

ズドな調達体制を構築しているためなかなか入れないとのことであった。

同社は、中国国営企業で15年間ミラー設計の仕事をしていた現総経理が2000年に自己資本10万円で2台の機械を買って始めた民営企業である。当初は小さな家族ビジネスだったそうである。自動車のサイドミラー・メーカーにミラーを納入する2次サプライヤである。2014年当時はトラック用サイドミラーを作る米国企業が最も大きな顧客であった。輸出比率は70%で、輸出先は米国と英国だという。残りの30%は中国国内向けで3次サプライヤになっているという。

工程は、ガラス搬入から始まり、切断⇒カド取り⇒洗浄⇒目視検査⇒加熱処理(曲げる)⇒検査⇒切断⇒ミラー加工、で構成されるが、重要工程である洗浄とミラー加工に使われる設備は台湾製である。品質を保つために最も重要な要素は設備そのものとその管理であるという。ラインは3つあり、1日に1万個を生産していた。従業員は現場作業者が80人、職員が20人の規模であった。

#### IV 浙江省の中小民族系自動車部品メーカーの事例

##### 1. 技術者集団によって設立されたF社

浙江省嘉興市に位置するF社は、形は香港企業との中外合資(国際合弁)形態であるが、実質的には温州市出身の金型技術者が設立した私営企業である。1995年に温州市に工場をオープンしたが、オーナーをはじめとする技術者集団による創業で、設立当初から設計能力を持っていたという。2005年に現在の嘉興市に移転している。2016年の訪問調査当時には創業者の2世が2代目の総経理を務めていた。人員は200名規模で(2016年3月現在)、製品設計に5～6名、工程設計に20名が配置されていた。

金型の独自開発能力を有しており、世界中のどの車種でも設計・制作が可能だという。2016年当時は100種類以上のシャッシ部品を生産していた。2009年以前は全量をアメリカ、スぺ

イン、東南アジアなどの海外アフターマーケットに輸出していたが、2009年からは国内完成車メーカー向けの生産も行っている。しかし、安定した量が確保できることから海外アフターマーケットへの輸出も依然続けているという。2016年当時の売上構成は、国内完成車メーカーへの直納が4割、国内アフターマーケットが1割、海外アフターマーケットが5割だという。同社が納入している国内完成車メーカーは3社で、なかには広西省所在の大手中国民族系完成車メーカーも含まれている。

同社が扱う設計図面には2種類がある。一つはアフターマーケット向け製品の設計図面で、これは先方から設計図面が送られてくる。これを基に、海外の整備業者の要求に従って改良設計を行っているという。もう一つは、完成車メーカーの新車開発に伴う設計図面で、これは完成車メーカーからくる要求事項に沿ってF社が設計を行っているという。つまり、承認図方式である。

##### 2. 外国企業からの技術導入と内発的努力が融合しているG社

G社は、1972年に地域の人民公社農機廠として設立された歴史の古い企業である。1974年からアフターマーケット用の自動車部品の生産を始め、現在は主に自動車のサスペンション系とステアリング系の機能部品を生産している。1994年に民営化された同社は、1995年に日本企業と合弁契約を結び、現在は外資系企業となっている。しかし、その出発が中国民族系の自動車部品メーカーであることから、中国民族系自動車部品メーカーの能力構築の一手段として外資企業との合弁が活用されているという点で、本稿の事例として取り上げている。そのような趣旨から、ここでは日本側の海外進出の視点ではなく、中国側の技術導入の視点から事例を記述していくことにする。

合弁契約を締結してからの最初の3年間は日本側主導の経営が行われていた。10名以上の日本人駐在員が在籍し、総経理は日本人、副総経理は中国人(現総経理)という体制であった。

出資比率も日本側がマジョリティを取っていたという。納入先はすべて中国に進出した日系完成車メーカーであり、日本から図面をそのまま持ってきて生産を行っていたという。

しかし、合弁開始3年後からは双方の合意によって中国側へと経営権の移転がなされた。出資比率を対等な比率に変更するとともに、日本人駐在員も順次撤退した。合弁当初の中国人副総経理が総経理となり、この体制は2016年と2019年の訪問調査時にも続いていた。現中国人総経理は1979年にG社に入社した生え抜きである。中国側主導の経営に代わってから現総経理が取り組んだのは納入先の拡大である。現在は、日系完成車メーカー3分の1、欧米系完成車メーカー3分の1、中国民族系完成車メーカー3分の1の構成になっている。合弁契約によって合弁前の2倍になった同社の売上は、経営権の中国側への移転によってさらに3倍に増えたという。その後も、同社は順調に発展を遂げて、2016年訪問当時、従業員は1,600名、売上は20億元規模の会社となっていた。

G社は、契約によって最初の10年間売上の一定比率をロイヤリティーとして日本側に支払っていたが、その対価として日本側から移転された技術によってG社は製品技術の面でも工程技術の面でも飛躍的な発展を遂げた。ここで、蓄積した技術を基に欧米系完成車メーカーへと納入を拡大していく中で、更なる技術蓄積が行われたという。現在、以前のようなロイヤリティーの支払いはなく、日本側が関与する日系メーカーへの納入プロジェクトベースで個別にロイヤリティーが支払われているという。このように日系企業だけでなく、欧米系企業や中国系企業との取引を通じた学習が行われ、日本側パートナーから移転された技術にとどまらず、追加の独自技術を持つようになったところにG社の強みがあるといえそうである。

G社の納入方式はすべて承認図方式である。日系完成車メーカー向けの製品開発は日本側と一緒に対応しているが、欧米系や中国系の完成車メーカー向けの製品開発は日本側の関与なしにG社の製品開発部（40名体制）が独自に行っ

ている。

G社で特筆すべきは、機械加工設備、組立自動化設備、試験検査設備、治具など、ロボット以外はほとんどの設備を内製している点である（ロボットは日本から輸入）。合弁当初は日本側から設備を導入していたが、その後の生産拡大においては日本側の関与なしに独自の設備開発チームが設備を内製している。設備を製造する40名強の専門部署があるという。設備を内製する理由は、内製した方が安いのと、メンテナンスがしやすいからだという。この設備の内製で活躍しているのが、現総経理が日本から独自に採用した4名の日本人エンジニアである。これら日本人エンジニアは設備の内製を担当すると同時に、中国人エンジニアの体系的な育成にも取り組んでいた。

さらに、主に新人教育のための施設が教育棟として別途設けられていた。いわゆる日本企業でよく見かける道場のようなものである。そこには、製品そのものや製品が作られていく工程を紹介するコーナーがあり、組付けと加工の標準作業を訓練するためのコーナーと品質、安全、改善、5Sを教育するためのコーナーがそれぞれ設けられていた。新人が入るたびに随時この教育棟を使って教育を行っているという。教育棟には専任の担当者が配置されていた。

2018年には日本側との間で共生共栄のための新たな契約を結んでいる。新契約は、以前のような一方通行的な契約ではなく、相互の強みを共有するためのものであるという。G社が日本側から学ぼうとしているのはトヨタ生産方式に代表される生産現場管理能力の更なる強化であり、日本側はG社から欧米完成車メーカーへの対応や電気自動車関連の対応について学ぼうとしているとのことであった。

## V おわりに

以上、本稿では中国の重慶市、江蘇省、浙江省に位置する7社の中小民族系自動車部品メーカーの実態を、能力構築と事業形態の面に焦点を当ててみてきた。これら7社の事例から見え

てきたのは、中国の中小民族系自動車部品メーカーが現在の能力を持つようになったソースとして、創業者が創業前に国営企業または外資系企業で積んだ経験（B社、E社、F社）、外国製の機械設備（C社、E社）、外国企業からの直接的な技術導入（G社）、外国人エンジニアの採用（A社、G社）、総経理の企業家精神（C社、G社）、海外アフターマーケットでの事業経験（D社、F社）などがあるということである。

なお、中小民族系自動車部品メーカーの事業形態としては、海外アフターマーケットでの販売、中小民族系完成車メーカーへの納入、大手民族系完成車メーカーへの納入、外資系完成車メーカーへの納入があり、後者になるにつれて高い能力が求められるということも明らかにすることができた。ただ、海外アフターマーケットでの販売は新車開発に伴う完成車メーカーへの納入とは違って、安定した量が確保できることからその事業形態を維持している企業もみられ、単純に海外アフターマーケット・ビジネスを行っているからといってその企業の能力が低いとは限らないという点には注意が必要である。

本研究のような、企業の発展プロセスを題材とする研究は長期的な定点観測を必要とする。本稿で取り上げた7社の中からも、今後さらなる発展を遂げる企業と事業撤退を余儀なくされる企業が出てくるであろう。本稿にはすでに2回の訪問調査を行った事例が含まれているが、今後これらの対象企業に対して更なる定点観測を続けていく必要があると思われる。

#### 追記：

本研究は、中京大学企業研究所研究プロジェクト「日本企業の新興国戦略」(2014～2015年度、研究代表者：錢佑錫)と「中国の電気自動車市場における日中韓企業の協力と競争」(2016～2018年度、研究代表者：錢佑錫)および中京大学特定研究助成「中国民族系自動車部品メーカーの能力構築と事業形態の変遷に関する調査研究」(2015年度)の助成を受けたものである。

#### 参考文献

- 沖山清美 (2011)「中国自動車部品産業の実態分析」『自動車研究』第33巻第1号、5-8
- 賈宝音 (2015)「中国民族系自動車部品メーカーに関する既存研究のレビュー」『中京経営紀要』第15号、1-11
- 宮本夏実・木皮透庸 (2017)「中国車の大躍進」『東洋経済 plus』(2017年7月15日号) <https://premium.toyokezai.net/articles/-/16053> (2019年3月9日参照)
- 「中国新車販売、18年は28年ぶり前年割れ」(2019.1.14.)『日本経済新聞 (online)』<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO39991010U9A110C-1MM8000/> (2019年3月9日参照)

#### 注

- 1 「中国新車販売、18年は28年ぶり前年割れ」(2019.1.14.)
- 2 中国の民族系自動車部品メーカーに関する先行研究については賈 (2015) が詳しい。